

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE FUNÇÕES/ATIVIDADES
NAS EMPRESAS INTELBRÁS S.A. E FÁBRICA DE RENDAS E
BORDADOS HOEPCKE S.A.**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de aprovação na Disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Carmem Rosana do Amaral Ferreira

Orientador: Prof. ~~Dr.~~ Luiz Carlos de Carvalho Jr.

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-chave:

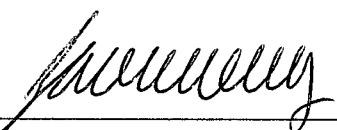
1. Globalização econômica
2. Reestruturação de empresas
3. Terceirização de atividades

Florianópolis, outubro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna CARMEM ROSANA DO AMARAL FERREIRA, na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.


Banca Examinadora:



Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr.
Presidente



Prof. Dr. José Antônio Nicolau
Membro



Profª. Ms. Carmen Rosário Gelinski
Membro

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr. pela sua orientação e atenção durante a elaboração deste trabalho.

Aos Professores Carmen Rosário Gelinski e José Antônio Nicolau, que gentilmente aceitaram participar da Banca Examinadora.

Aos Srs. Fernando Augusto e Alexandre César Garcia, da empresa Intelbrás, que colaboraram com informações preciosas para a composição da análise-objeto deste estudo.

Ao Prof. Gilberto Moritz, do Departamento de Administração da UFSC, por sua pronta atenção e fornecimento de dados para compor a análise da empresa Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke.

Às demais pessoas que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus familiares que, mesmo à distância, apoiaram-me e incentivaram-me.

A todos os amigos, tanto os de longa data quanto aqueles conquistados durante o período acadêmico, pelo companheirismo e pela enriquecedora convivência; e, em especial, à minha amiga Regeane Nicaretta por compartilhar comigo os momentos de estudo e os de descontração.

Aos Professores do Curso de Ciências Econômicas com os quais pude conviver e usufruir do especial privilégio de adquirir conhecimentos essenciais à minha formação acadêmica.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
RESUMO	viii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo geral	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Metodologia	5
1.3.1 Procedimentos de Pesquisa	5
1.4 Estrutura do trabalho	6
2 GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	7
2.1 Conceito de Globalização	7
2.2 O novo ambiente e a reestruturação produtiva e organizacional	8
2.3 A reação ocorrida nos Novos Países Industrializados (NIC's)	10
2.4 Os reflexos na economia brasileira, em tempos de abertura econômica	10
3 A OPÇÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS PERANTE O NOVO PADRÃO CONCORRENCIAL	13
3.1 Conceito de Terceirização	13
3.2 Breve histórico	14
3.3 Aspectos relevantes para o processo decisório	15
3.3.1 Classificação das atividades da empresa	16
3.3.2 As motivações	17
3.3.3 As restrições	19
3.4 A prática da terceirização no Brasil: estudos de casos	19
3.4.1 A adoção da estratégia no processamento final da indústria farmacêutica e	

veterinária	20
3.4.2 Terceirização nos setores de infra-estrutura básica de serviços (uma empresa) e setor siderúrgico (duas empresas) da indústria mineira	21
3.4.3 Estudo em grandes empresas de Minas Gerais	21
3.4.4 Terceirização em informática	22
3.4.5 Outros estudos	24
3.5 Síntese das variáveis recorrentes nos estudos de casos.....	25
3.5.1 Motivações/benefícios.....	25
3.5.2 Problemas enfrentados.....	26
 4 DUAS GRANDES EMPRESAS CATARINENSES E A ADOÇÃO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO: PERFIL E RESULTADOS	27
4.1 A empresa Intelbrás: breve histórico e análise do resultado da entrevista efetuada na empresa	27
4.1.1 As atividades terceirizadas	29
4.1.2 A seleção dos fornecedores	29
4.1.3 As motivações para a terceirização	30
4.1.4 As dificuldades enfrentadas	31
4.1.5 Os resultados da adoção do processo pela empresa	32
4.1.6 O futuro do processo de terceirização na empresa	33
4.2 Breve histórico e análise da empresa Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke, a partir de pesquisa bibliográfica e das respostas ao questionário aplicado	33
4.2.1 As atividades terceirizadas	35
4.2.2 A seleção dos fornecedores	35
4.2.3 As motivações para a terceirização	36
4.2.4 As dificuldades encontradas	37
4.2.5 Os resultados da adoção do processo pela empresa	38
4.2.6 O futuro do processo de terceirização, na empresa	38
4.3 Síntese dos estudos de casos e análise comparativa	39
4.3.1 Intelbrás	39
4.3.2 Hoepcke	39
4.3.3 Análise comparativa	40

5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
	ANEXO	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades Terceirizadas	29
Quadro 2: Critérios para seleção do fornecedor	30
Quadro 3: Motivações para a adoção do processo de terceirização	31
Quadro 4: Dificuldades encontradas	31
Quadro 5: Resultados gerais obtidos	32
Quadro 6: Posição da empresa quanto à terceirização, considerando os resultados obtidos	33
Quadro 7: Atividades terceirizadas	35
Quadro 8: Critérios para seleção do fornecedor	36
Quadro 9: Motivações para a adoção do processo de terceirização	37
Quadro 10: Dificuldades encontradas	37
Quadro 11: Resultados gerais obtidos	38
Quadro 12: Posição da empresa quanto à terceirização, considerando os resultados obtidos	39

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar o comportamento das empresas Intelbrás S.A. e Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke S.A., localizadas na região geográfica da Grande Florianópolis, quanto à adoção do processo de terceirização de atividades/funções como alternativa para a reestruturação industrial. Inicialmente, apresenta-se a contextualização do ambiente econômico presente na realidade das empresas brasileiras, com referência ao processo de globalização das economias mundiais que modificou o paradigma concorrencial das mesmas através da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, conjugadas ao processo de abertura econômica no Brasil, fatores que exigiam uma profunda transformação no modo empresarial de pensar e agir estrategicamente. Em seguida, é apresentado um conjunto de variáveis que devem ser consideradas na tomada de decisão das empresas quanto à terceirização, cuja seleção foi efetuada a partir da bibliografia consultada e exemplificada nos estudos de casos citados no Capítulo 3. Como este estudo está focalizando duas empresas catarinenses, procurou-se determinar qual foi o comportamento destas quanto à terceirização, considerando o cenário presente na economia brasileira. Verificou-se, através da aplicação de questionário, que a opção pela prática, embora difundida mundialmente e de maneira abrangente para o conjunto de atividades internas às empresas, ocorreu apenas timidamente nas empresas estudadas, considerando-se o âmbito de seus processos. As atividades eleitas são, basicamente, as de apoio ao setor produtivo das duas empresas e, na indicação dos resultados obtidos, ambas destacaram a redução de custos e a concentração no *core business*¹ de cada uma delas, sem, contudo, transferir para terceiros atividades consideradas estratégicas, não demonstrando propensão a mudar esta posição, pelo menos a curto prazo. Este comportamento revela o grau de dificuldades que as empresas enfrentam quando necessitam promover mudanças em sua estrutura, influenciadas não só pelo fato de se caracterizarem como empresas familiares, mais resistentes a essas mudanças, como, também, pelo ambiente que ainda não está culturalmente e/ou tecnologicamente em condições de atender às novas práticas empresariais.

¹ O “negócio” principal da empresa.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

O vigoroso processo de crescimento econômico observado nas economias avançadas - iniciado após o final da Segunda Guerra Mundial e vigente até meados dos anos 1970 - que apoiava-se no progresso técnico dos complexos metal-mecânico e químico, entra em fase de declínio, com a saturação da demanda por bens de consumo duráveis e com a queda da taxa de rentabilidade da indústria, o que leva ao esgotamento do padrão de crescimento seguido na época (SUZIGAN, 1989).

Esse cenário - que já era notado desde meados da década de 1960 - culmina na crise econômica mundial dos anos 1970 e 1980. Ainda para Suzigan (id.), é nesse ambiente que as principais economias desenvolvidas vão buscar saídas para a crise, reencontrando o rumo do crescimento econômico através da transição para uma nova trajetória tecnológica, implantando um novo padrão de crescimento.

A partir do surgimento deste novo padrão, ocorreram várias mudanças endógenas e exógenas às economias nacionais (e, portanto, às empresas) em direção ao novo paradigma tecnológico e organizacional, resultando no que Coutinho (1992) chama "As Sete Tendências da Inovação nas Principais Economias Capitalistas", quais sejam: "(1) o peso crescente do complexo eletrônico; (2) um novo paradigma de produção industrial - a automação integrada flexível; (3) revolução nos processo de trabalho; (4) transformação das estruturas e estratégias empresariais; (5) as novas bases da competitividade; (6) a 'globalização' como aprofundamento da internacionalização; e (7) as 'alianças tecnológicas' como nova forma de competição." (p.71).

A origem deste novo paradigma produtivo e organizacional é identificada na análise do que já ocorria na indústria japonesa, em meados dos anos 1960 e que torna-se mais evidente no início da década de 1970. A alta performance das empresas automobilísticas japonesas, nesta época, estava relacionada à adoção de novas práticas industriais desenvolvidas por este setor e que apoiava-se num processo de produção "enxuta", caracterizada pela racionalização dos processos de trabalho, visando obter a "... eliminação de todos os tipos de desperdícios." (COSTA, 2000, p.10), conseguindo reduzir custos e com aumentos de produtividade. Conforme Costa (id.), esta nova forma de

organizar o trabalho estava fundamentada em dois pilares básicos, quais sejam, a automação com autonomia e o processo *just-in-time*, permitindo que haja a utilização de um único funcionário para monitorar vários equipamentos ao mesmo tempo (automação), bem como economias com a redução de estoques (sistema *just-in-time*). As empresas, então, buscaram adaptar-se aos novos processos, os quais envolviam grandes mudanças, em especial, quanto ao perfil de seus funcionários, requerendo uma qualificação maior da mão-de-obra, capacitada para ler e interpretar instruções e participar mais ativamente do processo produtivo, relatando eventos e tomando decisões. É, portanto, inegável o alto impacto do novo ambiente concorrencial no mundo do trabalho. Porém, no presente estudo, este aspecto não será abordado, devido à sua alta complexidade e demanda de tempo e espaço exigidos para uma análise apropriada do assunto (o que poderia caracterizar uma outra monografia), ficando o mesmo limitado a citações em algumas partes do trabalho.

A necessidade de produção diversificada e em pequenos volumes, conjugada com reduções de custos e objetivando atender demandas específicas de forma rápida e eficiente, levou a um novo conceito de relacionamento com fornecedores, onde estes passam a funcionar como peças essenciais ao bom desempenho das empresas, mudando o tipo de relacionamento entre contratantes e contratados, passando a existir um vínculo mais estreito interempresas, estabelecendo as chamadas parcerias, onde os contratos são de longo prazo. Com a introdução de redes de subcontratação (empresas que se reúnem em torno da empresa contratante e atuam de maneira cooperativa), as empresas apresentaram melhoria nos seus indicadores de performance.

A empresa torna-se mais enxuta e flexível, capaz de dar respostas rápidas às mudanças no mercado. Há uma economia em custos, pois a contratante beneficia-se da integração vertical sem incorrer nos investimentos fixos em instalações e outros gastos gerais, além de aumentar a rotação de seu capital. (COSTA, 2000, p.14).

É, justamente, este aspecto – flexibilidade – que conferiu às empresas japonesas uma dinâmica de sucesso, com a elevação de suas performances. Atividades antes desenvolvidas dentro de uma única empresa, passam a ser repassadas a terceiros, parceiros que participam do dia-a-dia da empresa e que estão comprometidos com os resultados desta, permitindo às empresas contratantes usufruírem dos benefícios desta nova forma organizacional, cujo objetivo é o de possibilitar o atendimento de mercados cada vez mais

segmentados. Então, a demanda por um *mix* cada vez maior de produtos pode ser satisfeita, sem que isso signifique maiores dificuldades para as empresas. (COSTA, id.)

O conjunto das mudanças reativas ocorridas na indústria do Japão, passa a configurar um novo ambiente produtivo e concorrencial mundial, com a inserção do novo paradigma tecnológico e de técnicas organizacionais diferenciadas.

As empresas dos países avançados, que empreenderam esforços objetivando sua adequação ao novo paradigma, puderam ter acesso às condições competitivas do novo mercado globalizado. Para tanto, contaram com uma conjugação de fatores essenciais à realização de sua inserção e à manutenção de seu posicionamento no mercado mundial. Além de sua ação estratégica, a conquista de uma posição no competitivo comércio internacional não teria sido conseguida, sem a oportuna ação do Estado, através de políticas macroeconômicas e industriais favoráveis, criando vantagens competitivas (LACERDA, 1998).

As vantagens competitivas construídas por estas economias, englobam aspectos como "... criatividade, domínio e difusão de tecnologias avançadas, formação de recursos humanos de alta qualificação, talento organizacional, capacidade de previsão e habilidade para escolher e para adaptar." (JOHSON, C., 1984 apud SUZIGAN, 1989, p.8).

É neste contexto de acirramento concorrencial mundial que as empresas brasileiras são submetidas à abertura da economia, nos anos 1990. Então, a questão que passou a ser o principal problema a ser equacionado, foi encontrar respostas para a maneira como as empresas brasileiras poderiam inserir-se neste mercado mundial e ter condições de competitividade, dado o cenário nada favorável da economia brasileira, subdesenvolvida e altamente dependente. Ainda conforme Lacerda (id.), as empresas brasileiras encontravam-se em condições de baixa produtividade, altos custos de produção e capacidade competitiva limitada, condições estas agravadas pela conjuntura macroeconômica presente no país, desde os anos 1980.

Fazia-se, então, necessária a urgente ação das empresas, em direção a uma reestruturação produtiva, buscando ajustar-se ao novo cenário. Entre esses ajustes, destacam-se a "desverticalização", a "especialização", a "terceirização" e as "mudanças organizacionais gerenciais". Como o presente trabalho pretende discorrer sobre o ajustamento a partir da "terceirização", é neste enfoque que iremos nos deter mais atentamente nos Capítulos 3 e 4, procurando descrever este processo e determinar em que condições são tomadas as decisões de transferência de atividades/funções.

Para uma melhor caracterização do tema escolhido, optou-se pela análise de como duas grandes empresas localizadas na Grande Florianópolis reagiram à possibilidade de reestruturação industrial através do processo de terceirização de atividades, tendo sido escolhidas duas empresas de setores distintos: a Intelbrás, com características produtivas intimamente ligadas a inovações tecnológicas (empresa de base tecnológica), onde seus principais produtos são aparelhos telefônicos comuns e centrais PABX de grande porte; e a Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke, do setor têxtil, cujos produtos são considerados como mais tradicionais, sendo empregados em roupas de cama, mesa e banho e linha de tecidos para decoração.

A escolha recaiu sobre estas duas empresas, justamente pela possibilidade de encontrar-se comportamentos distintos entre empresas de base tecnológica e empresas do setor têxtil, mais tradicional e que, teoricamente, não requer inovações tecnológicas tão constantes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Estudar o comportamento de duas empresas de grande porte que adotaram o processo de Terceirização de funções/atividades, localizadas na região geográfica da Grande Florianópolis, assim como analisar alguns resultados por estas obtidos. As empresas-objeto desse estudo são a Intelbrás S.A. e a Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de globalização de mercados enfrentado pela economia brasileira nos anos 1990 e mostrar como as empresas reestruturam suas atividades para lidar com mudanças no ambiente empresarial;
- Mostrar algumas experiências da adoção da terceirização, no Brasil; e
- Analisar o processo de Terceirização de duas empresas de grande porte da Grande Florianópolis.

1.3 Metodologia

O trabalho de pesquisa a ser desenvolvido neste estudo, pode ser classificado, quanto ao seu tipo, como uma pesquisa “aplicada”, por utilizar desenvolvimentos teóricos para estudos empíricos sobre a realidade estudada (MUNHOZ, 1989, p.30). Quanto à classificação com base em seus objetivos, podemos identificá-la como “descritiva”, por utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1991, p.46).

Os objetivos geral e específicos serão atingidos através desta pesquisa aplicada e descritiva, através da aplicação de questionário nas empresas selecionadas e de pesquisas bibliográficas, utilizando conhecimentos adquiridos no decorrer do Curso de Ciências Econômicas, em especial conceitos sobre o objeto de estudo, vistos na disciplina Economia de Empresas I.

1.3.1 Procedimentos da pesquisa

As principais informações referentes ao objetivo geral são quanto ao comportamento das duas empresas pesquisadas (grande porte - Grande Florianópolis) frente à adoção da estratégia de terceirização de funções/atividades, procurando identificar os motivos, as ações e os resultados obtidos a partir deste processo e visando responder as questões levantadas quando da definição do objeto de pesquisa. A coleta destas informações se deu pela aplicação de questionário diretamente nas empresas referidas e através de publicações disponíveis a respeito do assunto.

Quanto aos objetivos específicos, as informações requeridas foram obtidas da seguinte maneira: “descrição do processo de globalização de mercados enfrentado pela economia brasileira nos anos 1990”, “mostrar como as empresas reestruturam suas atividades para lidar com mudanças ambientais” e “apresentar o conceito, os aspectos relevantes e algumas aplicações da terceirização” – as questões a ser respondidas são quanto à maneira como ocorreu este processo para as empresas brasileiras; quanto às ações adotadas visando suas reestruturações e quais as alternativas disponíveis, naquele momento, para uma resposta suficientemente rápida ao novo cenário concorrencial. Os dados coletados foram obtidos por pesquisa bibliográfica em fontes indicadas pelo Orientador (livros, artigos, revistas, teses, etc) e em pesquisa de material utilizado para o desenvolvimento de aulas expositivas ministradas durante o Curso de Ciências Econômicas. Já o objetivo específico “analisar o processo de Terceirização de duas

empresas de grande porte da Grande Florianópolis”, foi tratado como um “estudo de caso” que, segundo Gil (1991, p.58) “... é caracterizado pelo estudo profundo e objetivo de um ou de poucos objetos...”, cujas principais informações referem-se à identificação das atividades que mais sofreram o processo de terceirização; quais os principais motivos que levaram as empresas a adotarem o processo e se o resultado esperado foi obtido. A coleta se deu por meio de informações obtidas diretamente nas empresas, através de entrevista com membro indicado pela empresa e através de publicações referentes ao assunto.

1.4 Estrutura do trabalho

Capítulo 1 – Introdução, onde serão apresentados a Problemática, os Objetivos geral e específicos, a Metodologia e a Estrutura do trabalho;

Capítulo 2 – A globalização econômica e a reestruturação produtiva, com dados sobre as causas e consequências;

Capítulo 3 – A terceirização como instrumento de reorganização estratégica das empresas em tempos de globalização econômica;

Capítulo 4 – Estudo do comportamento de duas empresas de grande porte da região geográfica da Grande Florianópolis frente à alternativa de terceirizar ou não atividades; e

Capítulo 5 – Conclusões sobre o estudo.

2 GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

2.1 Conceito de Globalização

São muitos os estudos que tratam do tema "globalização", porém, nota-se que não existe um consenso em torno de uma definição única para o termo, havendo diversas interpretações.

Druck (1999), diz que o importante é tentar compreender a globalização

como um processo que envolve multidimensões, sintetizando uma realidade histórica que expressa, de forma mais acentuada, uma ou outra face deste momento, mas sempre mantendo-se a idéia de que há uma imbricação indissolúvel entre os planos econômico, social, político e cultural. (p.15)

Para Lacerda (1998), o certo é que o que chamamos de globalização, é um processo que expressa a dinâmica das transformações profundas experimentadas pelas economias capitalistas mundiais, em especial aquelas ocorridas a partir do surgimento do novo paradigma tecnológico dos anos 1980 e com a internacionalização do investimento, das estruturas de mercado, da organização da produção, das estratégias empresariais e dos serviços, entre outros. Assim, pode-se analisar a globalização do ponto de vista comercial (expansão dos fluxos de comércio, levando ao acirramento concorrencial); do ponto de vista financeiro (expansão dos fluxos financeiros internacionais, com a desregulamentação financeira, avanço da internacionalização dos serviços financeiros e a liberalização cambial); do ponto de vista produtivo (incremento dos investimentos diretos estrangeiros, estratégias das empresas transnacionais, processo de reestruturação empresarial, etc.); e do ponto de vista tecnológico (espetacular avanço das tecnologias de informação e outras inovações). No plano político e econômico, em particular, a globalização pressupõe a adoção do ideário neoliberal - presente, em especial, na 'cartilha' do Consenso de Washington e adotada pelo Fundo Monetário Internacional, que inclui – entre outras medidas – a abertura comercial e econômica dos países "... tornando a competitividade fator prioritário para o delineamento das políticas econômicas nacionais." (P.27)

2.2 O novo ambiente concorrencial e a reestruturação produtiva e organizacional

O padrão de crescimento seguido até os anos 1970 – produção em massa de bens padronizados, principalmente em empresas cujas plantas eram gigantescas e com elevado grau de concentração e verticalização, levando a ganhos de produtividade e escala e onde a mão-de-obra era considerada como somente mais um fator de produção – dá lugar ao novo padrão, apoiado nas inovações e difusão tecnológicas propiciadas pelo desenvolvimento da microeletrônica e dos microprocessadores (o novo paradigma tecnológico), provocando uma série de mudanças como, por exemplo, “... alterações na natureza das relações intra e interfirmas; mudanças nas estratégias competitivas; diversificação das linhas de produto; desintegração vertical (...); constantes alterações no perfil da demanda; etc.” (SOUZA, 1995), além da mudança no perfil da mão-de-obra. Diante das modificações ocorridas, as empresas iniciam movimentos de ajuste, cujo traço comum é a busca por maior flexibilidade.

Souza (id), identifica as estratégias adotadas pelas empresas em direção à maior flexibilidade, através da necessidade de resposta dessas, ao acirramento da concorrência global, com o desenvolvimento de novos mercados e uso generalizado de técnicas e métodos que favorecem a racionalização e a modernização dos processos produtivos e onde observa-se uma tendência à crescente especialização nos negócios nucleares da empresa, passando atividades que não fazem parte de sua atividade principal a terceiros, caracterizando processos de desverticalização e descentralização, surgindo, então, as redes de fornecedores.

Assim, a flexibilidade deve englobar outros aspectos do ambiente das empresas - e não só as flutuações de demanda – como mudanças tecnológicas, que levam a mudanças no mercado de seus produtos (novos produtos lançados pelos concorrentes, melhoria nos produtos existentes, etc.), e/ou que podem afetar o sistema produtivo da empresa (novos maquinários e métodos de produção, novo sistema de gerenciamento e controle, entre outros). Observa-se, assim, a existência de três dimensões da flexibilidade nas empresas, quais sejam, a flexibilidade operacional – que está relacionada com o funcionamento de rotina e os procedimentos ligados a ela; a flexibilidade tática – referente à versatilidade das instalações e o planejamento tecnológico da empresa; e a flexibilidade estratégica – ligada ao posicionamento da empresa frente às inovações e novos processos. Para que as firmas possam responder positivamente a estas três dimensões, torna-se imprescindível que as mesmas reconheçam que “(...) uma organização flexível exige uma estrutura flexível, não

apenas pessoas flexíveis. É especialmente importante que a alta administração da organização reconheça isso.” (CARLSSON, 1989 apud SOUZA, id, p.75.)

A presença do processo de globalização é percebida através da procura incessante das economias avançadas por espaço no comércio internacional, ocorrendo uma interpenetração de mercados e de empresas, com movimentos de centralização de capitais (formação de oligopólios, fusões, aquisições), simultâneos a movimentos de descentralização (surgimento de micro, pequenas e médias empresas, formando redes de subcontratação), configurando a presença de um mercado global (DRUCK, id.), onde as fronteiras são passíveis de superação, graças ao fenomenal desenvolvimento das tecnologias da informação. As empresas desses países desenvolvidos podem, rapidamente, colocar seus produtos nos mais distantes locais, logrando ocupar espaços de mercado até então de difícil acesso.

Com isso, estão criadas as condições para o acirramento da competição entre as empresas, agora em escala global, onde o desafio para conquistar e/ou manter uma posição no mercado mundial torna-se imensamente maior. É nesse ambiente concorrencial novo que as empresas irão atuar, começando por um processo de reestruturação e reorganização produtiva e organizacional, visando a readequação das atividades de sua cadeia de valor (NAKANO, 1994). Foi neste caminho que seguiram as empresas das principais economias avançadas, revolucionando o comércio internacional e ditando as novas regras de competitividade para todas as economias do mundo, levando a um sistema de redes que articulam flexivelmente um conjunto de empresas interligadas entre si.

Ainda conforme Nakano (id.), a globalização não ocorre somente nas grandes empresas transnacionais de países desenvolvidos, mas, também, nas de menor porte e nas de países subdesenvolvidos, que, em determinados setores mais dinâmicos, procuram não só desenvolver atividades para além de suas fronteiras, como se integram a redes supranacionais globalizadas.

Assiste-se, então, a movimentos dessas empresas em direção à viabilização da utilização de alta tecnologia e da intensificação da exploração de inovações essenciais ao novo ambiente. Há uma procura pela expansão dos espaços econômicos onde a empresa poderá atuar, visando garantir a existência de mercados de dimensões mundiais ou, pelo menos, mercados macro-regionais e, como consequência, há uma derrocada dos mercados locais e sub-regionais – internamente aos países – e observam-se tentativas de integração de mercados internacionais dentro dos espaços regionais definidos através de acordos entre os Estados envolvidos. (UFBA/FCE, 2002).

2.3 A reação ocorrida nos Novos Países Industrializados (NIC's)

Neste contexto de globalização, mudança concorrencial e reestruturação produtiva essencial, os chamados NIC's são colocados perante um gigantesco desafio: como enfrentar as novas bases de competitividade – que pressupõe inserção e manutenção no mercado mundial, destas economias – diante das condições políticas e sócio-econômicas presentes no interior de suas fronteiras e, ao mesmo tempo, responder satisfatoriamente às condições externas? (SUZIGAN, 1989). A maneira como os NIC's reagiram a este desafio foi diferenciada, conforme as características de cada país.

Assim, países como Coréia do Sul e Taiwan, buscaram sua inserção competitiva no mercado internacional através da adoção de políticas industriais e tecnológicas, direcionadas para exportações de produtos que possibilitassem aprendizado tecnológico e aumento de escala, com vistas à remoção do hiato tecnológico existente em relação aos países avançados – em um primeiro momento. Num segundo momento, estes países buscaram o aumento da eficiência da indústria, reduzindo níveis de proteção do seu mercado e promovendo exportações (SUZIGAN, id.).

Suzigan (1989) e Lacerda (1998) enfatizam que grande parte do sucesso obtido por essas economias, deu-se devido às amplas reformas agrária e do sistema financeiro (econômicas) e reformas sociais, implementadas por estes países, na década de 1950.

2.4 Os reflexos na economia brasileira, em tempos de abertura econômica

Na América Latina, porém, as estratégias foram diferentes. O Brasil - que, como de resto as outras economias da A.L., em períodos anteriores, buscou crescimento econômico, através de planos de substituição de importações, com políticas industriais defensivas, caracterizadas pelo fechamento protecionista da economia – encontrava-se em um contexto econômico extremamente difícil, na presença de altas taxas de inflação e de desemprego, baixo nível de investimentos internos, conjugados às políticas de estabilização recessivas. Este é o cenário interno quando, a partir do governo de Fernando Collor de Mello, a abertura econômica é mais intensa, jogando as empresas brasileiras em confronto direto com um ambiente concorrencial altamente sofisticado, para o qual elas (as empresas) não possuíam mecanismos de ajustamento rápido. Conjuga-se, então, as precárias condições competitivas das empresas brasileiras, ao sistema econômico frágil vigente no país (LACERDA, id.).

Considerando-se, também, que – no Brasil – estão presentes outros fatores que dificultam a tarefa reorganizacional da sua economia, como a lentidão na difusão das inovações tecnológicas e organizacionais (caracterizada pela existência de acentuada heterogeneidade tecnológica e pela diversidade na adoção de novos métodos de organização e gestão do sistema produtivo) e como o considerável número de empresas multinacionais que incluem-se no processo de reestruturação dando ao processo um aspecto limitativo ao desenvolvimento de uma base competitiva mais efetiva (pois, em alguns casos, estas empresas devem tão somente seguir o padrão mínimo vigente em suas matrizes ou adotar experiências bem-sucedidas de outras filiais, onde as especificidades são bastante diversas das presentes no Brasil), o desafio inerente ao novo ambiente das práticas concorrenciais reveste-se de obstáculos complicadores da situação das empresas. (SOUZA, 1995).

Segundo pesquisa realizada por Souza (id.), algumas das causas para a reação das empresas – que passam a aplicar esforços no sentido de alcançar o ajuste necessário, manifestados na “... adoção de inovações organizacionais e da qualidade total como forma de gestão.” (p.174) – foram identificadas no aumento da exposição à concorrência internacional (abertura econômica), resultando em um ambiente de alto nível de incerteza e obrigando-os a voltar a focalizar a atividade produtiva; na influência ou condicionamento imposto pelas empresas clientes, tanto no mercado interno quanto externo e na necessidade de adaptar-se ao cumprimento das exigências das regras da ISO 9000, entre outras. Então, as empresas passam a diagnosticar sua posição competitiva dentro do mercado, onde houve uma boa parte das firmas que apresentavam estruturas “inchadas” e onde o primeiro passo foi a execução de cortes para possibilitar sua sobrevivência. Também foi detectada a existência de custos fixos em volume incompatível com as novas características estratégicas (flexibilidade). Neste item, as empresas intensificam a busca de parcerias, através do processo de terceirização, transformando seus custos fixos em custos variáveis e redirecionando recursos para suas atividades-fim. A autora destaca, ainda, as principais medidas de reorganização tomadas pelas empresas: redimensionamento, racionalização e “enxugamento”; seleção das atividades essenciais e repasse das atividades periféricas a terceiros, saídas de determinados segmentos de mercado e encerramento de unidades produtivas; redução do número de níveis hierárquicos; eliminação de alguns cargos e redefinição e valorização de outros; maior autonomia para setores administrativos e comerciais (células administrativas/quase-empresas); ampliação do peso das relações hierárquicas horizontais; maior agilidade e transparência no fluxo de informações; etc.

Em outro estudo a respeito de reestruturação, Coutinho & Ferraz (1994) relatam que houve dois diferentes momentos enfrentados pelas empresas, em condições de crise econômica grave. No primeiro período (1980-83), os ajustes verificados foram, essencialmente, financeiro-patrimoniais, com redução dos níveis de endividamento, compensando as perdas geradas pela crise, com ganhos não-operacionais. Já no segundo período (1989-92), passam a reestruturar a produção em si.

Determinadas as condições presentes nas economias mundiais – mercados globais, novo ambiente concorrencial, necessidade de reestruturação das empresas para responder a estas novas condições, com a busca da adaptação ao novo paradigma tecnológico – e seus reflexos no cenário econômico brasileiro, está caracterizado o contexto onde se situa o objeto principal deste estudo: a adoção de processos de terceirização pelas empresas brasileiras e, em particular, a caracterização deste processo através da análise do comportamento de duas grandes empresas situadas na Grande Florianópolis (objetivo específico).

No próximo capítulo, serão abordados aspectos relacionados à conceituação e condições gerais para a terceirização, direcionando-se o enfoque para as motivações, cuidados que devem ser tomados e resultados esperados e obtidos pelas empresas, no que se refere a estudos existentes sobre o assunto.

3 A OPÇÃO PELA TERCEIRIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS PERANTE O NOVO PADRÃO CONCORRENCIAL.

As modernas práticas empresariais preconizam a utilização de estratégias compatíveis com o mutante ambiente concorrencial e pressupõem que as empresas sejam detentoras de elevada capacidade de avaliação deste ambiente, conjugadas a uma ampla visão das possibilidades de situações futuras. Ou seja, o comportamento estratégico deve acompanhar o dinamismo do meio onde estão inseridas as empresas.

Em tempos de globalização econômica, determinadas práticas sobressaem-se a outras e o grau de adoção de processos de terceirização tornam evidente a importância do conhecimento dos vários aspectos envolvidos nesta estratégia. Neste capítulo, são apresentados alguns dos mais importantes elementos a ser considerados no processo decisório, além do resultado de algumas pesquisas realizadas no país com empresas que optaram pela terceirização de atividades, bem como os fatores determinantes desta escolha, procurando determinar como as empresas entendem o processo e o realizam (SÁ, BOMTEMPO & QUENTAL, 1998).

3.1 Conceito de Terceirização

Neste item, será apresentado o conceito mais importante para o presente estudo, uma vez que constitui-se base para a avaliação do objeto do mesmo – a “terceirização”.

Podemos encontrar diversas redações da definição do que seja terceirização, porém, vamos, aqui, adotar aquela descrita por Brasil (1993):

Definimos a terceirização como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da firma. (pp.7 e 8)

Brasil (id.) ressalta que as funções passíveis de sofrer o processo de terceirização, incluem as atividades relativas ao processo de produção, e, especialmente, as atividades de apoio, como segurança, telefonista, limpeza e conservação e transporte, entre outras. Essas

últimas permitem uma maior concentração da empresa nas suas atividades principais (focalização), estratégia considerada – em geral – como um dos principais objetivos das empresas ao decidirem-se pelo processo de terceirização.

Para Rezende (1997, p.11), a terceirização representa para as empresas uma saída mais adequada, comparativamente a outras estratégias possíveis de enfrentamento de situações decisivas. Alerta, no entanto, para a necessidade de que esta estratégia não seja tomada como um novo dogma, já que os dogmas não mais respondem adequadamente às mudanças nas práticas empresariais atuais. Ou seja, nem sempre a terceirização é a opção mais viável. Nada impede que a empresa permaneça com algumas atividades sob sua responsabilidade ou volte atrás em sua decisão quanto à adoção do processo, mesmo em atividades de apoio.

3.2 Breve histórico

Em seu estudo, Gomes & Vidal (199-) citam que a prática de transferência de atividades a terceiros, pelas empresas, “... sempre fez parte em maior ou menor escala, da forma de organização da produção”. E, ainda, “... o recurso à subcontratação sempre foi recorrente ao longo do desenvolvimento do capitalismo”. (p.673). Exemplificam esta afirmativa através da ocorrência de subcontratação de artesãos, pela indústria têxtil, já nos primórdios da industrialização.

Já para Queiroz (1992), a terceirização é originária da década de 1940, quando ocorreu a Segunda Guerra Mundial, caracterizada por uma aliança entre Estados Unidos e países europeus, na luta contra o Japão.

O certo é que, nos dias atuais, seus objetivos mudaram e, agora, é um instrumento utilizado para outro tipo de desafio: o das empresas para inserir-se positivamente num mundo extremamente competitivo. Dentro desse espírito, a primeira grande experiência relativa ao processo, ocorreu na Kodak, em 1989, através da contratação da IBM, da Digital e da Businessland para prestar serviços relacionados às áreas de informática e telecomunicações, já caracterizando um movimento de focalização. (KEYES,1993 apud LEITE, 1997, p.69)

No Brasil, foi um dos caminhos seguidos pelo empresariado como forma de resposta aos desafios impostos pelo novo ambiente concorrencial. Porém, esta estratégia não constitui novidade na economia brasileira, sendo o objetivo final para o qual o processo era direcionado a característica diferencial da adoção anterior para a atual, já que

a terceirização – introduzida no Brasil com a nascente indústria automobilística (final dos anos 1950, início dos anos 1960) – até o final dos anos 1980,

(...) consistia apenas em subcontratação de serviços de terceiros, objetivando a redução de custos de mão-de-obra em atividades pouco significativas. Não havia preocupação específica com questões tais como qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. (FERREIRA & SOUZA, 1994, p.132).

É a abertura de mercado, nos anos 1990, que redireciona a ação das empresas em busca de parcerias muito mais integradas ao processo produtivo, mudando a maneira como a terceirização era vista e tratada pelas empresas brasileiras até então.

Conforme Gomes & Vidal (id.), inicialmente, as atividades periféricas à empresa foram as que mais sofreram o processo de terceirização. Incluem-se nestas, serviços de limpeza, conservação, segurança patrimonial, restaurante e telefonia, principalmente. À medida em que as empresas conseguiam adaptar-se e obtinham sucesso na estratégia seguida, passam a planejar a terceirização de outras atividades – não essenciais ao negócio principal – que passam a receber tratamento “...como serviços que se adquiriria num mercado de fornecedores.” (p.673).

O estudo desses mesmos autores, indica, ainda, que as empresas que se utilizavam de serviços de alta especialização técnica, também adotaram estratégias de terceirização, resguardando-se de uma provável ociosidade na estrutura montada (geradora de custos). Só mais recentemente é que o planejamento estratégico das empresas passou a selecionar “... o que é estratégico em seus produtos e processos produtivos, e conseqüentemente externalizar ou não processos de produção ou de apoio, mas, certamente passando as atividades para uma outra empresa.” (p.674).

3.3 Aspectos relevantes para o processo decisório

O sucesso na implementação de processos de terceirização depende de vários fatores que estão presentes nas diversas etapas pelas quais a empresa passará ao adotar esta estratégia, passando pelo correto tratamento que deverá permear a análise e as ações tomadas em direção ao objetivo final (BRASIL, id.). Um dos aspectos mais relevantes, é a ciência, por parte da empresa, das dificuldades que encontrará a curto, médio e longo prazos (REZENDE, id., p.14).

Também, não se pode esquecer que a terceirização constitui-se de uma relação bilateral na qual a interação entre contratante e contratado é decisiva para o bom andamento da parceria. Isto significa que não basta a empresa contratante proceder seus ajustes de forma certa, mas que é necessário que haja a contrapartida do contratado no auxílio ao contratante para o alcance dos objetivos traçados, caracterizando uma relação de confiança entre ambos, essencial para o alcance dos resultados esperados. Todos estes pressupostos podem ser traduzidos no significado mais específico da palavra “parceria”, ou seja, na cooperação e co-responsabilidade entre os atores envolvidos no processo.

A tomada de decisão por parte das empresas, quanto às estratégias mais convenientes e que poderão significar sua subsistência no mercado, torna-se um fator determinante na sua trajetória futura. Brasil (id.) chama a atenção para o fato de que sempre há diferenças entre o que foi idealizado e o resultado obtido por determinada ação estratégica, já que esta envolve reações diversas por parte dos envolvidos. Então, considerando esta dificuldade, a equipe responsável pelo planejamento e delineamento da reestruturação das empresas, deve considerar os fatores que irão influenciar a obtenção dos resultados objetivados.

A seguir, serão citados alguns dos principais instrumentos de análise a serem considerados durante o desenrolar das atividades de suporte para a tomada de decisão das empresas quanto à adoção (ou não) da terceirização.

3.3.1 Classificação das atividades da empresa

Este procedimento irá definir quais as atividades essenciais e quais as não-essenciais ao produto final da empresa. A classificação geralmente aceita (NUNES, 1993 apud FERREIRA & SOUZA, 1994, p.132), é a seguinte:

- atividades-fim: constituem-se daquelas que agregam valor final ao produto e refletem direta e totalmente na imagem do mesmo, sendo a razão de ser da empresa;
- atividades-meio: essenciais para a disponibilização do produto, refletindo-se indiretamente, porém integralmente na sua imagem e agregando valor a este;
- atividades de apoio: fundamentais para a operacionalização da empresa, porém, refletindo-se só ocasionalmente na imagem do produto e não agregam valor ao mesmo. São as candidatas mais fortes à terceirização.

3.3.2 As motivações

São várias as motivações que levam a empresa a adotar esta estratégia. Os diversos estudos a respeito do assunto, ressaltam a necessidade da empresa conhecer e avaliar as condições sob as quais a decisão está sendo tomada, tendo em mente todas as características envolvidas em seu processo produtivo (insumos, transformação e atividades de apoio), as quais podem tornar-se potenciais limitantes do alcance dos objetivos da empresa, ao adotar o processo.

Assim, os autores desses estudos elencaram diversos fatores citados pelas empresas pesquisadas, que as levaram a optar pela prática da terceirização. Dentre os motivos comumente citados, destacam-se.¹

- a focalização na “missão” da empresa, com a concentração de esforços e recursos direcionados às áreas onde sua atuação signifique a exploração de suas potencialidades e competências;
- melhoria na qualidade e na produtividade, através do acesso imediato a recursos (bens de capital e/ou humanos) que representem a utilização de novas tecnologias e/ou processos alavancadores do resultado final no produto (agregação de valor e aumento na produtividade);
- redução de custos, com a transformação de custos fixos, que “aprisionam” a empresa, em custos variáveis, que permitem que a contratante incorra a estes, somente quando e no volume necessários, conforme a variação em sua produção. Podem ser obtidos pela redução na folha de pagamento (empregados da empresa), diminuição de mobilizações sindicais dos empregados e da estrutura organizacional (com a redução de níveis hierárquicos, proporcionando um “enxugamento” no número de cargos de chefias e gerências);
- agilidade na tomada de decisões, já que a empresa pode obter, através do(s) fornecedor (es), as condições para responder a necessidades – momentâneas ou não – rapidamente. Outro fator favorável a esta agilidade é encontrado na estrutura organizacional com um menor número de níveis hierárquicos, que “desburocratiza” uma série de procedimentos;

¹ Os itens e suas características relatados são uma coletânea de dados pesquisados na bibliografia utilizada neste trabalho e, em especial, aquela utilizada para a composição deste Capítulo.

- flexibilidade econômica², com o pagamento do serviço ou do bem somente na ocasião em que este é, efetivamente, utilizado. A redução de estoques e de gastos com a mão-de-obra constituem-se dois caminhos pelos quais a empresa pode economizar;
- flexibilidade produtiva², onde a necessidade de alterar significativamente o produto, bem como a criação de produtos novos, para responder a exigências do mercado, pode ser atendida com o auxílio do terceiro, suprimindo investimentos em maquinaria, equipamentos e matéria-prima. Assim, as empresas “... ampliam bastante a possibilidade de adaptarem-se rapidamente às alterações do mercado e não ficam sujeitas a apenas alguns tipos de insumos ou a um tipo de tecnologia. Podem alternar seus fornecedores porque não são dependentes de insumos produzidos internamente.” (REZENDE, id., p.13);
- a inserção em novos mercados/atividades pode ser alcançada através da terceirização, se a contratante possuir planejamento e estrutura que permitam a exploração de novas competências ou, mesmo, de competências já existentes, mas direcionadas para novos produtos/serviços;
- facilidade na adoção de novos processos, com a transferência de tecnologia de produção ou de gestão, que pode se dar bilateralmente, aproveitando-se de efeitos sinérgicos³ do processo; e
- seguir tendências mundiais, onde as empresas (e as economias) internacionais já vêm apresentando, há alguns anos, forte movimento de reestruturação, adotando o processo de terceirização como estratégia para a inserção na economia mundial globalizada, dentro do novo “... paradigma hegemônico da competitividade mundial, a saber qualidade, produtividade, competitividade local, flexibilidade e inovação.” (GOMES & VIDAL, 199-).

Há, ainda, a ênfase no fato de que algumas modificações devem ser introduzidas, como a do espaço físico; da estrutura funcional; das normas, sistemas e métodos operacionais, entre outros. As empresas devem tomar, também, algumas precauções, considerando disponibilidade, adequação e transferência de tecnologia; monitoramento do ambiente social, com compensações aos demitidos; e com a relação entre a empresa e seus

² A ausência destas “flexibilidades” deixa a empresa mais suscetível a impactos de situações negativas, as quais a atingem como um todo, devido à rigidez de sua estrutura.

³ utilização de recursos e potencialidades de atividades relacionadas, com ganhos de valor.

ex-funcionários, no caso desses virem a se tornar seus “terceiros”. (GIOSA, 1993 apud FERREIRA & SOUZA, 1994, p.131).

3.3.3 As restrições

Rapkiewicz (199-) alerta para o necessário conhecimento prévio de fatores inibidores desta prática. Podemos citar, por exemplo, diferenças culturais (empresariais) entre empresa e fornecedores; falta de qualificação da contratada; difícil relacionamento entre as empresas; riscos quanto à entrega de informações estratégicas; desconfiança quanto ao cumprimento de contratos; desconhecimento das leis trabalhistas; precarização das relações com os sindicatos; perda de pessoas-chave no quadro funcional; dificuldade em identificar o parceiro ideal. Já Rezende (1997) cita, também, a ocorrência de resistências internas e a possibilidade de gerar um potencial concorrente, no futuro, através de movimento de integração, como fatores restritivos ao processo.

Brasil (1993), cita, também, alguns cuidados necessários no encaminhamento do processo, tais como certificar-se de que a empresa contratada pode ajustar-se às suas necessidades e especificações com maior precisão, bem como que seja capaz de adaptar-se às suas flutuações de demanda; escolher empresas-destino bem administradas e que não tenham a possibilidade de aumentar seu poder de barganha frente à contratante (evitar dependência); priorizar a terceirização de atividades que não agreguem valor ao seu produto final; na terceirização de atividades da cadeia produtiva, garantir que haja um perfeito entrosamento com a contratada; conhecer custos da contratada, de maneira a poder negociar preços; verificar a tecnologia de produção e de gestão da terceirizada; caso haja benefícios e não ocorram riscos, transferir *know-how* para a empresa destino; tomar cuidado para que o processo não aumente os custos de outros setores da sua empresa; atentar para “custos de mudança” de fornecedor; e ter em mente que a terceirização descentraliza o poder sobre os recursos (não entrega de áreas estratégicas ao fornecedor), entre outros.

3.4 A prática da terceirização no Brasil: estudos de casos

Segundo Rapkiewicz (id.), os dados disponíveis quanto à terceirização, no Brasil, são imprecisos, especialmente, no que tange à movimentação financeira. No entanto,

estudos são divulgados, esporadicamente, contendo resultados importantes para se entender como está ocorrendo o processo no País.

3.4.1 A adoção da estratégia no processamento final da indústria farmacêutica e veterinária.

Este estudo (SÁ, BOMTEMPO & QUENTAL, 1998), procura determinar o comportamento das empresas do ramo, quanto à prática da terceirização na fase final de seu processamento – incluindo etapas como o envasamento, liofilização, recravação, fechamento, controle de qualidade, inspeção automática, rotulagem e embalagem dos produtos – baseando-se em uma pesquisa de campo respondida por 84 empresas localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, onde constatou-se que 28 empresas (33%) compram estes serviços e que esta prática não é recente, assim como nas 17 empresas que os fornecem (20%), 6 empresas compram e vendem (7%) e 33 empresas que não se utilizam desta prática (40 % que não compram e não vendem).

Nas 28 empresas que já recorrem à terceirização, foram identificados os seguintes fatores determinantes/benefícios:

- Focalização, com maior competitividade;
- flexibilidade;
- agilização (desburocratização);
- melhoria da qualidade;
- redução de custos;
- aprimoramento tecnológico dos itens terceirizados;
- menores riscos de obsolescência dos equipamentos; e
- redução dos níveis hierárquicos.

Quanto às restrições/problemas encontrados, foram relatados:

- resistências e conservadorismo (cultura e comportamento da contratante);
- falta de envolvimento dos funcionários;
- falta de comprometimento com o cumprimento de cláusulas contratuais;
- não conformidade do produto ou serviço referente à qualidade necessária à contratante;
- dependência excessiva em relação ao fornecedor;
- barreiras fiscais e trabalhistas; e
- receio de exposição de informações sigilosas ou segredos tecnológicos da empresa.

3.4.2 Terceirização nos setores de infra-estrutura básica de serviços (uma empresa) e setor siderúrgico (duas empresas) da indústria mineira.

O trabalho desenvolvido por Ferreira & Souza (1994), mostra que as empresas pesquisadas apresentam algumas características comuns e outras específicas, que ficaram assim distribuídas:

- à exceção de uma empresa do setor siderúrgico, o processo de terceirização teve início na década de 1970, sendo priorizadas as atividades de apoio e as atividades-meio;
- as motivações da empresa de serviços foi a regionalização dos serviços e a redução de custos, enquanto no setor siderúrgico, as motivações foram quanto à focalização no negócio central, redução de custos e maior competitividade;
- as dificuldades encontradas no setor de serviços foram referentes, principalmente, à falta de regulamentação do processo e à falta de condições para o estabelecimento de parceria com o fornecedor, enquanto nas empresas do setor siderúrgico, foram observadas na falta de formação gerencial dos fornecedores;
- os resultados principais obtidos foram os seguintes: a empresa do setor de serviços registrou uma redução no deslocamento de seus funcionários para outras regiões e, no setor siderúrgico, somente uma empresa respondeu ao quesito, sendo registrada a criação de novas empresas na região, saída de situação deficitária, redução de níveis hierárquicos e redução dos estoques.

3.4.3 Estudo em grandes empresas de Minas Gerais.

Em estudo efetuado por Valença & Barbosa (2002), inicialmente, foram identificadas doze (12) grandes empresas de Minas Gerais - dos setores siderúrgico, construção, alimentação, têxtil, mineração e celulose, nas quais foram aplicados questionários que objetivaram identificar o grau de adoção do processo de terceirização de atividades pelas empresas. Os resultados foram os seguintes:

- as atividades de apoio mais terceirizadas foram a remoção de lixo, limpeza, segurança e manutenção;
- as atividades de pessoal mais terceirizadas, foram as de alimentação e assistência médica;
- os serviços de informática apresentaram um baixo grau de terceirização, mas há uma tendência de reversão desta situação;

- na área produtiva, os resultados também não foram expressivos;
- quanto às atividades da área comercial, esta foi a que apresentou menor grau de terceirização;
- na área de logística, as atividades mais atingidas foram as de transporte e distribuição de produtos, apesar do grau de terceirização pouco significativo;
- os fatores determinantes detectados, em sua maioria, foram a tendência de seguimento da visão estratégica, a existência de fornecedor especializado na atividade, opção pela modernização e investimento no aumento de competitividade da empresa;
- os problemas decorrentes do processo mais apontados, foram quanto à qualidade da prestação de serviços pelos terceiros, dificuldades de relacionamento entre os funcionários da contratante e do fornecedor e elevado dispêndio de tempo na gestão dos contratos;
- na avaliação das empresas, os resultados foram positivos para sete (07) delas, uma (01) empresa considerou negativa e, das demais quatro (04), duas (02) estavam vivendo momento de transição e as outras duas (02) não souberam responder à questão.

3.4.4 Terceirização em Informática

Conforme a pesquisa anterior (3.4.3, divulgada em abril de 2002), a área de informática das empresas ainda não representa índice significativo de adoção da terceirização, porém, os autores reconhecem que há uma tendência crescente para a reversão deste quadro. (p.166).

Aqui, serão apresentadas as características inerentes ao processo, as quais diferem em alguns pontos da terceirização em outros setores, devido a especificidades do setor de informática, como riscos envolvidos quanto à divulgação de informações estratégicas e quanto à confiabilidade de manutenção da prestação de serviços de qualidade. O estudo foi efetuado por Leite (1997) e revela:

- ✓ As empresas que contratam serviços de informática, num total de 125 empresas pesquisadas, apontaram os seguintes resultados (efetuada em 1995):
- os motivos para a terceirização apontados foram o acesso imediato a recursos físicos e humanos (32%), a focalização e a redução de custos (20% cada), a busca de eficácia (13%) e outros (15%);

- quanto à implementação do processo, em 49% delas foi localizado e restrito, em 23% ocorreu de maneira gradativa e limitada, em 14% foi gradativa até a totalização, em 10% ocorreu integralmente e *one shot* – isto é, de uma só vez – e em 4%, ocorreu de outras formas (não especificadas na pesquisa);
- na adoção da política quanto ao número de parceiros, 43% não tiveram política definida, 35% optaram por poucos parceiros, 13% decidiram por parceiro único e 9% adotaram política de pulverização por vários parceiros;
- quanto aos critérios para a escolha dos parceiros, excelência e qualificação foi o que mais contou, com 35% das respostas, seguido da compatibilidade entre as filosofias de trabalho (19%), do preço praticado (13%), da idoneidade do fornecedor (11%), da oferta de serviços diversificados e da solidez do parceiro e suas perspectivas a longo prazo (8%) e outros motivos (6%);
- as áreas em que mais ocorreu a terceirização foram manutenção de equipamentos (89%), treinamento em microinformática (87%), programação (74%), manutenção de sistemas (62%), treinamento de usuários (59%) e projeto e desenvolvimento de sistemas (58%);
- em termos de benefícios alcançados, foram destacados a focalização (80%), a previsibilidade de gastos (custos e investimentos – 62%), a objetividade na análise custo/benefício e agilidade na implementação de soluções (58%) e objetividade na definição de prioridades (55%);
- os problemas mais enfrentados foram quanto à resistência interna do pessoal técnico (42%), à falta de capacitação/qualificação do fornecedor (41%), dificuldades com interfaces (40%) e falta de habilidade dos funcionários para lidar com os terceiros (32%);
- foram relatadas, ainda, as maiores preocupações das empresas quanto à adoção da prática, devido – principalmente – à necessidade de manutenção do controle sobre a qualidade e o nível de serviços contratados (41%) e ao risco de criar vínculos de dependência em relação ao parceiro (17%), seguidos pela garantia de sigilo e confidencialidade das informações repassadas ao contratado;
- como resultado, as empresas passam a vislumbrar suas ações no futuro, sendo registradas intenções de intensificar a terceirização sem chegar à sua totalidade (42%), continuar na situação atual (23%), indefinidos quanto ao futuro (19%), dispostos a reduzir o processo (10%) e aquelas que continuarão o processo até o total.

3.4.5 Outros estudos

O estudo de Rapkiewicz (199-) cita pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand – divulgada em 1992 e utilizada por diversos autores – onde são listadas as principais áreas que passaram pelo processo de terceirização, sendo observado que grande parcela refere-se ao restaurante e à limpeza (55% cada), seguidas por transporte de produtos (46%), segurança (36%), manutenção predial (32%) e transporte de funcionários (23%). O restante é distribuído entre jurídico, projetos civis, recepção, manutenção de fábrica, comunicação social e outros. Seus principais resultados foram:

- dificuldades práticas enfrentadas no processo de terceirização brasileiro, referem-se à adaptação da empresa fornecedora à cultura e aos procedimentos do contratante;
- ao baixo padrão de qualidade dos fornecedores;
- a reações internas contrárias ao processo;
- à falta de empreendedorismo relativamente aos fornecedores;
- à perda do controle na formação de preços e sobre a qualidade dos insumos; e dificuldades para estabelecer sistemas e controles internos;
- quanto aos efeitos, destacam-se a redução do número de empregados (40%);
- a diminuição dos custos em geral (29%);
- o aumento da produtividade (21%);
- a reestruturação da estrutura organizacional (24%); e
- outro dado importante desta pesquisa mostra que, de 96 empresas que se utilizaram do processo de terceirização, 31% – aproximadamente 30 empresas – contrataram serviços de ex-funcionários. (PAGNONCELLI, 1993 apud FERREIRA & SOUZA, 1994, p.138).

No estudo de Ferreira & Souza (id.) – na citação de Giosa (id.) - são apresentados os resultados de pesquisa efetuada pelo CENAM (Centro Nacional de Modernização) entre novembro de 1992 e março de 1993, com 2.350 empresas situadas nos estados de Santa Catarina, Ceará e São Paulo, sendo 31% empresas de grande porte e 40% de médio porte, registrando-se o seguinte:

- entre as empresas, 41% atuavam na indústria, 32% em serviços e 27% no comércio; e, ainda, 48% já tinham adotado a terceirização de alguma atividade, sendo as principais áreas terceirizadas, as de apoio e “... muitas empresas contavam também terceirizar atividades de manutenção e de informática.” (p.138);

- do total dessas 48% já submetidas à terceirização, 27% o fizeram através de ex-funcionários e 70% obtiveram total sucesso;
- apesar da predisposição para a adoção desta solução, somente 10% das empresas o estariam fazendo considerando uma visão estratégica e 90% estariam atuando caso a caso;
- as principais vantagens obtidas foram a qualidade dos serviços, transferência de tecnologia, revisão estrutural e cultural da empresa e melhores resultados observados no conjunto da empresa;
- e as principais desvantagens verificadas, foram a dificuldade em identificar o parceiro ideal e em obter um contrato de parceria efetiva.

Apresentam, também, a pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1993), aplicada em 40 empresas, a conclusão é de que 62,5% delas terceirizaram atividades de apoio e de produção (em geral, manutenção e projetos de engenharia), enquanto 35% delas terceirizaram apenas atividades de apoio, registrando-se, em 68% das empresas que terceirizaram, degradação salarial.

A última citação é quanto à pesquisa realizada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (Fev./1993), em que a conclusão foi de que 100% destas já haviam terceirizado alguma atividade de apoio, 50% terceirizou determinada atividade de produção, sendo o principal motivo apontado a redução de custos (75% dos casos), ficando a eficiência e a especialização distribuídas entre os restantes 25%.

Assim, pela análise dos resultados obtidos nos estudos de casos, verificamos que a terceirização é uma prática que, embora bastante adotada, ainda requer um tratamento mais cuidadoso, uma vez que sua adoção reflete-se no desempenho e nas condições competitivas da empresa.

3.5 Síntese das variáveis recorrentes nos estudos de casos

Para uma melhor visualização dos pontos principais considerados na decisão das empresas, destacamos, a seguir, aqueles que são comuns na citação dos estudos de casos.

3.5.1 Motivações/benefícios

- focalização no *core bussiness*, com maior competitividade;

- redução de custos;
- flexibilidade;
- redução dos níveis hierárquicos; e
- melhoria na qualidade.

3.5.2 Problemas enfrentados

- culturas empresariais diferentes do contratante e do fornecedor;
- não cumprimento de prazos pelo fornecedor;
- má qualidade de serviços/produtos do fornecedor; e
- dificuldade na identificação do parceiro ideal.

Outros aspectos comuns observados, referem-se à eleição ao processo de terceirização de atividades de apoio, principalmente, e à propensão para ampliar o processo (ainda dentro das atividades de apoio), demonstrando que as empresas que passaram pelo processo, em sua maioria, consideram os resultados positivos.

4 DUAS GRANDES EMPRESAS CATARINENSES E A ADOÇÃO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO: PERFIL E RESULTADOS

Ao analisarmos a tomada de decisão de uma empresa quanto à opção pela terceirização de algumas de suas atividades, devemos considerar aspectos muito próprios a cada uma delas e que determinarão sua maior ou menor adesão ao processo. Assim, uma certa estratégia adotada, aparentemente não muito condizente com as expectativas, pode ser justificada quando utilizamos critérios de análise que estejam voltados para a história ou perfil da empresa, onde podem ser verificados elementos diversos, que irão direcionar a empresa para decisões mais voltadas a atender características específicas a ela. Esse cuidado é observado no trabalho de Souza (1995), onde a autora chama a atenção para a presença de estágios tecnológicos heterogêneos, refletindo-se na decisão das empresas quanto à “...adoção de novas formas de organização e de gestão do sistema produtivo” (p.163).

Neste capítulo, serão apresentados os dados relativos à empresa Intelbrás – seção 4.1 – e à empresa Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke, na seção 4.2.

4.1 A empresa Intelbrás: breve histórico e análise do resultado da entrevista efetuada na empresa.

A Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira S.A – Intelbrás, iniciou suas atividades em 22 de março de 1976, quando assumia um grande desafio: tornar-se a primeira empresa brasileira a fornecer equipamentos de telecomunicações (centrais telefônicas eletrônicas tipo PBX) para o mercado interno, voltando-se para o atendimento do setor público, ao qual dedicou-se até o final da década de 1980. Instalada em São José (SC), a empresa ocupada uma área em torno de 36 mil m², contando com 15 mil m² em área construída (MARTINS, 2001/INTELBRÁS, 2002).

A partir de 1990, diante das grandes transformações ocorridas na economia brasileira e da necessidade de se adequar a elas, a empresa passa a direcionar o desenvolvimento de seus produtos para o atendimento da iniciativa privada, com foco na fabricação de aparelhos telefônicos convencionais e em equipamentos de PABX de

pequeno porte, estratégia adotada a partir da análise de mercado quanto tamanho e potencialidade (deste mercado) para este segmento (MARTINS, id., INTELBRÁS, id.).

Em meio a essas mudanças no cenário econômico, a Intelbrás revoluciona sua filosofia administrativa, com a implantação do Programa de Qualidade e Gestão Participativa, iniciada em 1992 e, em 1996, com a abertura de novos mercados propiciada pela Certificação ISO 9001, colocando a empresa em condições de competir no mercado externo, a mesma começa a desenvolver seu processo de exportação (INTELBRÁS, 2002).

Atualmente, a Intelbrás tem sua liderança consolidada no mercado interno de telecomunicações, respondendo por 32% do mercado de aparelhos telefônicos convencionais (dados de 2001) e por 54% do mercado de centrais telefônicas de grande porte (dados de 2002¹). Participa, ainda, do mercado externo, onde suas vendas representam 5% do total, estando seus produtos presentes em países como Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia, México, Equador, Colômbia, Honduras, Angola e Costa Rica. (MARTINS, 2001; dados de 2002¹)

Atuando com tecnologia própria e sendo seu capital de origem 100% brasileira (a empresa pertence ao Grupo Diomício Freitas – formado por acionistas da família Freitas), a Intelbrás conta, hoje, com 970¹ funcionários e sua estrutura está baseada na atuação de quatro (04) grandes diretorias: Diretoria Comercial, Diretoria Industrial, Diretoria da Qualidade e Diretoria Administrativa/Financeira, coordenadas por uma Presidência (Sr. Jorge Luiz Savi de Freitas) e um Conselho de Administração. A empresa conta, também, com dezessete (17) escritórios regionais¹ e 2.500 postos de venda, distribuídos pelo país (Intelbrás, 2002). Seu faturamento anual vem crescendo a taxas consideráveis, passando de R\$ 96.474.000,00 em 1999, para R\$ 154.145.000,00 em 2000 (cresceu em torno de 60%) (MARTINS, 2001, p.30). O resultado em 2001, foi de R\$ 161.350.818,00¹ (crescimento de, aproximadamente, 4,7%) e a prospecção para 2002, é de um resultado próximo a R\$ 180.000.000,00¹ – o que significaria um crescimento em torno de 11%.

Em entrevista efetuada com o Sr. Fernando Augusto – Departamento de Compras, onde foi aplicado questionário (Anexo), procurou-se determinar o conjunto de fatores condicionantes da decisão da empresa, quanto à opção pelo processo de terceirização. A seguir, serão apresentadas as principais respostas às questões formuladas (Quadros) e sua análise.

¹ Informações fornecidas pelo Sr. Alexandre César Garcia, do Deptº Comercial da empresa.

4.1.1 As atividades terceirizadas

Pela análise das respostas obtidas (Quadro 1), pode-se observar que a Intelbrás optou por adotar o processo de terceirização com certa cautela, elegendo, essencialmente, algumas atividades de apoio da empresa, com a manutenção de atividades do setor produtivo sob a responsabilidade do quadro funcional da empresa, além de outras que podem ser consideradas, também, como atividades de apoio e que a empresa julgou estratégicas ou que não obteve sucesso nas experiências anteriores, conforme veremos na análise do Quadro 4.

Assim, temos que, atualmente, o número de atividades que a empresa delegou a terceiros é, ainda, bastante reduzida, se compararmos com os resultados obtidos em estudos anteriores de diversos autores, conforme citado no Capítulo 3 deste trabalho.

Quadro 1 – Atividades Terceirizadas

Setor	Atividade
Refeitório	Preparo e fornecimento de refeições.
Serviços Gerais	Limpeza.
Transporte	Transporte de funcionários e logística externa*.
Jurídico	Serviços jurídicos.
Marketing	Agências de publicidade (criação e desenvolvimento de produtos de <i>marketing</i>).
Outros	Despacho aduaneiro para importações.

* na logística externa, os funcionários da transportadora realizam a conferência dos produtos dentro da Intelbrás.

4.1.2 A seleção dos fornecedores

Apesar de o critério “Preço” ter-se constituído um item de peso na tomada de decisão na escolha do fornecedor, a Intelbrás mostrou-se preocupada na conjugação deste com outros aspectos essenciais para a qualidade e imagem do produto final, dedicando atenção especial na seleção de fornecedores que possuísem alta conceituação no mercado, procurando garantir a contratação de parceiros envolvidos nos resultados da empresa e que

pudessem acrescentar valor aos seus produtos. O Quadro 2, abaixo, retrata esta preocupação.

Quadro 2 – Critérios para a seleção do fornecedor

Itens	Grau de importância na tomada de decisão
Preço praticado pelo fornecedor	Muito importante
Experiência do fornecedor	Muito importante
Rapidez na execução das atividades	Muito importante
Destaque do parceiro na execução da atividade	Muito importante
Idoneidade e confiabilidade do parceiro	Muito importante
Solidez e tempo de atuação do parceiro	Importância média
Qualidade dos serviços prestados*	Muito importante

* Mensurada na obtenção de referências junto a outros clientes do fornecedor.

4.1.3 As motivações para a terceirização

A característica principal da reestruturação produtiva/organizacional das empresas em geral, está presente na necessidade das mesmas buscarem, num primeiro momento, sua sobrevivência e, subseqüentemente, a manutenção e/ou ampliação de seus mercados, seguindo tendências mundiais para enfrentar o novo ambiente concorrencial, em direção à focalização em seu *core business* e à redução de custos, especialmente os custos fixos.

Dentro desta perspectiva, a Intelbrás demonstra, através de suas respostas ao questionário (Quadro 3), que está em conformidade com os objetivos de busca e consolidação de sua posição competitiva dentro de seus mercados (aparelhos convencionais e centrais telefônicas de grande porte), utilizando-se da terceirização como meio para obter uma melhor configuração produtiva e organizacional, com redução de custos.

Outro fator que foi decisivo na opção da empresa pelo processo, foi a presença de empresas que já vinham realizando determinadas atividades elegíveis ao processo e que são especializadas nestes segmentos, significando boas oportunidades para a contratante repassar estas atividades, com a perspectiva de sucesso na parceria.

Quadro 3 – Motivações para a adoção do processo de terceirização

Itens	Grau de importância
Redução de custos	Muito importante
Focalização na atividade principal	Muito importante
Existência de empresa especializada	Muito importante
Enxugamento na estrutura organizacional	Muito importante
Otimização da logística externa*	Muito importante

* Incluindo coleta, armazenamento, manuseio de materiais e operação de veículos para entrega.

4.1.4 As dificuldades enfrentadas

Por se tratar de um processo novo para muitas empresas, incluindo nestas, tanto os contratantes quanto os contratados, a adoção da terceirização encontra vários obstáculos à sua implantação (cultura da empresa, resistência dos funcionários, amadorismo, etc), pois exige uma série de mudanças para as quais a maioria dos envolvidos não está preparada.

Neste estudo, no levantamento das dificuldades encontradas pela empresa Intelbrás na identificação de parceiros, observa-se que havia um despreparo por parte de algumas contratadas iniciais quanto ao atendimento das necessidades da empresa, levando a mesma a reverter o processo no setor de Vigilância e a utilizar a estratégia da contratação de mais de um transportador.

Quadro 4 – Dificuldades encontradas

Itens	Grau de importância
Mão-de-obra do fornecedor desqualificada*	Muito importante
Falta de profissionalismo do terceiro**	Muito importante
Não cumprimento de prazos pelo terceiro	Muito importante
Possibilidade de vínculo trabalhista dos funcionários do terceiro***	Importância média

- * no caso de experiências anteriores no setor de Vigilância.
- ** quando a empresa utilizava-se de apenas um (01) transportador.
- *** funcionários de empreiteiras, por ocasião da construção de prédios.

4.1.5 Os resultados da adoção do processo pela empresa

No Quadro 5, estão relatados os principais resultados obtidos pela empresa, em função da sua decisão favorável à implantação do processo de terceirização. Nota-se que a Intelbrás conseguiu, apesar das dificuldades iniciais, obter resultados importantes, como a redução dos custos fixos, a maior competitividade através da focalização, maior produtividade e lucratividade, redução do número de reclamações dos clientes e diminuição de desperdício de tempo, recursos e insumos, entre outros.

Para uma empresa atuante no setor de telecomunicações, onde os gastos com a pesquisa e o desenvolvimento de produtos tende a ser bastante elevada (em torno de R\$ 3.198.000,00 no ano de 2000, conforme MARTINS, 2001, p.55), as estratégias definidas em busca de uma estrutura que permita o direcionamento de recursos para áreas vitais da empresa são de suma relevância e os esforços dispendidos para a obtenção de sucesso na adoção da estratégia da terceirização podem ser fator de grande auxílio aos objetivos da empresa.

Quadro 5 – Resultados Gerais Obtidos

Itens	Grau de importância
Redução de custos fixos	Muito importante
Maior competitividade	Muito importante
Estrutura organizacional mais enxuta	Muito importante
Redução do número de reclamações de clientes	Muito importante
Redução de gastos com recursos humanos	Muito importante
Redução de desperdícios de tempo, de recursos e de insumos.	Muito importante
Maior rapidez e eficiência na entrega de produtos*	Muito importante

* na terceirização do transporte.

4.1.6 O futuro do processo de terceirização na empresa

Após a implantação e a consolidação do processo de terceirização, as empresas passam a avaliar os resultados obtidos e, então, devem estar em condições de julgar a conveniência do prosseguimento ou não do processo para as atividades para os quais este foi implantado, bem como decidir pela adoção deste para outras atividades ainda não contempladas. Esta definição está diretamente relacionada às condições em que se deram as ações visando a terceirização, indo desde a pré-seleção das empresas (grau de dificuldade de identificação do parceiro ideal), passando pelos procedimentos de negociação e contratação (condições da prestação de serviços) e culminando na implantação e adaptação da empresa e do fornecedor ao novo relacionamento entre eles. Se o resultado for positivo, a terceirização das atividades já contempladas certamente serão mantidas e haverá grandes chances de que a contratante busque ampliar o número de atividades terceirizadas.

Analisando as respostas contidas no Quadro 6, pode-se observar que a Intelbrás avalia sua experiência como sendo bastante positiva, demonstrando interesse em manter a situação atual para os setores terceirizados .

Quadro 6 – Posição da empresa quanto à terceirização, considerando os resultados obtidos

Itens	Posição
Funções/atividades já terceirizadas	Continuidade da situação atual

4.2 Breve histórico e análise da empresa Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke, a partir de pesquisa bibliográfica e das respostas ao questionário aplicado².

A Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke S.A. (Razão Social Fábrica de Rendas e Bordados Gisim S.A.), foi constituída em 01 de outubro de 1913, sendo uma empresa de capital nacional e fechado, voltada para a produção de tiras e tecidos bordados e rendas

² Os dados referentes a esta empresa, foram obtidos na pesquisa bibliográfica do trabalho de Dissertação para obtenção do título de Mestre pelo Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, em questionário respondido por este professor.

guipure. Localiza-se na região da Grande Florianópolis, mais especificamente em São José/SC, ocupando uma área de 11.040 m², com 6.115 m² de área construída (Unidade 1), sendo que, em 1978, amplia suas instalações em mais 57.719 m² de terreno, onde possui uma área construída de 10.300 m² (Unidade 2). Seus acionistas pertencem a uma mesma família, alternando seu comando entre seus membros, o que a caracteriza como uma empresa familiar. Além disso, a influência das raízes alemãs são evidenciadas no seu estilo gerencial, presente na estrutura burocrática forte, com administração através de relatórios e controle das hierarquias. É só em 1991, com a mudança de diretoria, que a empresa busca implantar uma gestão mais profissionalizante.

A empresa engloba atividades que vão desde a confecção de tecidos, bordagem, tratamento e acabamento do produto, até este estar apto para o envio aos seus clientes e distribuidores (setor de expedição). Seu mercado é constituído por indústrias e comércio localizados interna e externamente ao país (exporta para a Argentina, Chile, Bolívia e Panamá) e a demanda de seus produtos está intimamente ligada ao poder aquisitivo da população, o que faz com que fatores conjunturais atinjam a empresa de maneira direta, conforme a oscilação da renda das famílias. Isto é visto como uma característica essencial ao desempenho da empresa, já que, em períodos de crise, as dificuldades tendem a se intensificar. A Hoepcke, em 1997, era líder no segmento de tiras bordadas, absorvendo 35% da demanda e era apontada como a 2ª colocada no *ranking* nacional do segmento.

Preocupada com seu futuro, a empresa vem investindo na modernização do seu parque fabril, através da incorporação de equipamentos de tecnologia avançada que possibilite uma maior participação no mercado interno.

A empresa contava, em 1998, com 462 funcionários e desenvolvia programas de treinamento interno, visando a maior qualificação e o aumento da sua produtividade.

A Hoepcke, em sua trajetória recente, vem buscando adequar-se ao novo ambiente concorrencial, especialmente após a abertura econômica dos anos 1990, onde passou a sofrer a competição das empresas asiáticas do segmento. Para isso, além da nova forma de gestão, mais profissionalizada e descentralizada, a empresa procurou racionalizar o escopo de suas atividades, recorrendo à prática da terceirização, conforme pode ser visto na análise das respostas captadas em questionário aplicado (Anexo). A entrevista foi efetuada com o Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, que, por sete (07) anos desempenhou a função de Vice-Presidente da empresa, em agosto de 2002.

4.2.1 As atividades terceirizadas

Seguindo a tendência observada na reestruturação das empresas através do processo de terceirização, a empresa Hoepcke também concentrou a adoção do mesmo em algumas atividades-meio e de apoio, conforme demonstra o Quadro 7, revelando-se cuidadosa ao manter para si as atividades essenciais ao seu negócio principal (atividades-fim) e outras que considerou estratégicas. Segundo o entrevistado, houve tentativa de terceirizar atividades de *marketing* e vendas e de administração de Recursos Humanos, porém, o processo foi revertido quando a empresa constatou que essas atividades funcionavam de maneira mais eficiente ao serem exercidas internamente à fábrica, com funcionários da própria empresa.

Nesse contexto, o número de atividades terceirizadas é, ainda, baixo e o processo não apresenta características que permitam vislumbrar a sua adoção para uma quantidade muito maior de atividades, tendendo a se manter canalizado para aquelas mencionadas na pesquisa e que já foram terceirizadas, conforme pode-se constatar pela análise do Quadro 12.

Quadro 7 – Atividades Terceirizadas

Setor	Atividade
Serviços Gerais	Limpeza, conservação e vigilância
Transporte	Transporte de funcionários e logística externa*
Serviços	Médicos e assistenciais e jurídicos

* transporte do fornecedor para a fábrica e da fábrica para o cliente (nacional e internacional).

4.2.2 A seleção dos fornecedores

Nota-se, pelas respostas contidas no Quadro 8, que a empresa buscou identificar nos candidatos a terceiros, características indicativas de que estes poderiam cumprir a contento as incumbências que lhes fossem destinadas, destacando-se a avaliação quanto à idoneidade e à confiabilidade do parceiro. Quanto à rapidez na execução dos serviços, o quesito foi de maior peso na terceirização dos transportes, conforme apontou o

entrevistado, justificado pela importância da agilidade na captação da matéria-prima e na distribuição do produto final.

Outro fator relevante, que também está presente na maioria dos estudos de caso e no contexto apresentado pela empresa Intelbrás, refere-se à atratividade do preço cobrado pelo terceiro. Assim, a Hoepcke procurou, como as demais empresas, conjugar fatores decisivos para a manutenção e/ou ampliação da sua posição no mercado com o preço baixo dos serviços contratados, visando garantir a eficiência no resultado da sua atuação.

Quadro 8 – Critérios para seleção do fornecedor

Itens	Grau de importância na tomada de decisão ³
Preço praticado pelo fornecedor	Muito importante
Experiência do fornecedor	Muito importante
Rapidez na execução das atividades*	Muito importante
Idoneidade e confiabilidade do parceiro	Muito importante

* transportes

4.2.3 As motivações para a terceirização

Na indicação das motivações presentes na avaliação da estrutura da empresa e que a induziu para a adoção do processo de terceirização, evidencia-se a necessidade da mesma buscar soluções que permitissem seu redirecionamento em relação a seus custos, buscando sua redução, bem como possibilitassem que a mesma pudesse voltar-se um pouco mais para o seu *core business*, focalizando seus esforços na sua atividade principal, porém, sem abandonar as atividades que foram consideradas mais estratégicas para a empresa.

Aliado a estes fatores, a Hoepcke procurou, ainda, primar pela melhoria da qualidade de seus produtos e pela obtenção de agilidade com a otimização das logísticas interna e externa, atributos que podem propiciar condições favoráveis no mercado e conferir à empresa, uma posição mais confortável perante a concorrência. O Quadro 9 é elucidativo do acima descrito.

³ Segundo o entrevistado, todos os itens são muito importantes para o processo decisório. O que pode haver é uma priorização de objetivos, em função de limitações de recursos internos e/ou externos.

Quadro 9 – Motivações para a adoção do processo de terceirização

Itens	Grau de importância ¹
Redução de custos	Muito importante
Melhoria da qualidade	Muito importante
Focalização na atividade principal	Muito importante
Otimização da logística interna	Muito importante
Otimização da logística externa	Muito importante

4.2.4 As dificuldades encontradas

A Hoepcke, a exemplo de muitas outras empresas (vide estudos de caso relatados no Capítulo 3), deparou-se com alguns obstáculos ao optar por repassar algumas de suas atividades a terceiros. Essas dificuldades, de uma forma geral, foram determinantes na decisão da empresa em não levar o processo de terceirização a termo, revertendo a condição da realização da atividade. No Quadro 10, observa-se que as respostas obtidas revelam deficiências do(s) terceiro(s), que, em geral, só são evidenciadas após a utilização dos serviços deste(s) por algum tempo. Uma precaução que as empresas podem tomar, refere-se à possibilidade da obtenção de informações sobre os candidatos junto a empresas que sejam indicadas como referências, além de procurar checar a situação dos mesmos perante os órgãos públicos de fiscalização.

Quadro 10 – Dificuldade encontradas

Itens	Grau de importância ¹
Falta de profissionalismo do terceiro	Muito importante
Baixo nível de qualidade dos produtos do terceiro	Muito importante
Falta idoneidade/credibilidade do terceiro	Muito importante

4.2.5 Os resultados da adoção do processo pela empresa

Após concluídas todas as etapas pertinentes ao processo de terceirização (desde a identificação das atividades candidatas até o repasse efetivo das eleitas ao terceiro), é chegado o momento em que a empresa deve analisar como se deu esta transposição e se os resultados mais relevantes para seus objetivos foram/estão sendo alcançados. Esta análise é de suma importância para a empresa determinar quais os rumos serão tomados daí em diante, com relação ao processo. A Hoepcke relatou significativos resultados advindos da prática da terceirização, conforme apresentados no Quadro 11, demonstrando preocupação não só com a redução dos custos, mas, também, com ganhos de competitividade ao voltar-se para a focalização no seu negócio principal, de agilidade nas decisões (estrutura organizacional mais enxuta) e com a otimização das logísticas interna e externa.

Quadro 11 – Resultados Gerais Obtidos

Itens	Grau de importância ¹
Redução de custos fixos	Muito importante
Maior competitividade, concentrando-se no <i>core business</i>	Muito importante
Estrutura organizacional mais enxuta	Muito importante
Redução de gastos com recursos humanos	Muito importante
Maior rapidez e eficiência na entrega de produtos*	Muito importante

* transporte

4.2.6 O futuro do processo de terceirização na empresa.

A empresa mostra-se cautelosa quanto à opção pela prática no futuro, preferindo manter o processo, em um primeiro momento, somente para aquelas atividades que já foram terceirizadas e que obtiveram resultados positivos, além da continuidade das empresas contratadas e que prestam o serviço atualmente. Este cuidado da empresa pode ser justificado pelas experiências anteriores, onde o peso das dificuldades em identificar

parceiros parece ter sido decisivo para seu posicionamento frente à possibilidade de ampliação do processo para outras atividades (vide Quadro 12, abaixo).

Quadro 12 – Posição da empresa quanto à terceirização, considerando os resultados obtidos

Itens	Posição
Funções/atividades já terceirizadas	Continuidade da situação atual

4.3 Síntese dos estudos de casos e análise comparativa

4.3.1 Intelbrás

A empresa optou pela transferência de poucas atividades de apoio ao seu setor produtivo, conservando para si atividades que julgou estratégicas, além daquelas relativas à produção. Foi motivada por fatores como a redução de custos e focalização na sua atividade principal, essenciais à sobrevivência da mesma. Os fornecedores foram selecionados cuidadosamente, considerando atributos como experiência do fornecedor e qualidade dos seus serviços/produtos, além do preço praticado pelo mesmo. Enfrentou obstáculos na implantação do processo, em parte devido à dificuldade para identificar parcerias e à falta de profissionalismo do fornecedor, mostrando uma deficiência do mesmo para absorver tarefas que estarão sob sua responsabilidade.

Apesar das dificuldades, a empresa considerou ter obtido resultados positivos, como a redução de custos fixos, a maior competitividade e a estrutura organizacional mais enxuta, entre outros. Diante desses resultados, pretende manter o quadro atual e não há intenções de ampliar o processo para outras atividades, a curto prazo.

4.3.2 Hoepcke Bordados

Verificou-se que a empresa elegeu um pequeno número de atividades ao processo de terceirização, todas relativas a atividades periféricas ao setor produtivo da empresa. Assim como a Intelbrás, a Hoepcke manteve grande parte de suas atividades de apoio e

atividades-meio sob sua execução, ainda classificando-as como estratégicas para suas atividades-fim. As principais motivações da empresa foram quanto à redução de custos, à focalização e à otimização de suas logísticas, procurando readequar sua estrutura.

Na seleção dos fornecedores, utilizou critérios que revelam sua preocupação em primar por condições de oferta de seus produtos com qualidade e eficiência. Então, experiência e idoneidade e confiabilidade do fornecedor receberam peso considerável, além do preço praticado por este. Quanto às dificuldades no decorrer das etapas de implementação do processo, registrou-se o baixo nível de qualidade dos produtos do fornecedor, a falta de profissionalismo e de idoneidade/credibilidade do terceiro, revelando, mais uma vez, o despreparo das empresas candidatas a terceiros com relação à assunção de atividades a serem transferidas e, portanto, com relação à terceirização.

A empresa considerou que, naquelas atividades para as quais o processo pode ser levado a termo, o resultado foi positivo, tendo havido redução de custos fixos, maior competitividade e estrutura organizacional mais enxuta. Posiciona-se, quanto ao futuro, pela manutenção da situação atual, não prevendo ampliar a terceirização para outras atividades, pelo menos a curto prazo.

4.3.3 Análise comparativa

Os estudos de caso revelam alguns pontos em comum no comportamento das empresas quanto ao processo de terceirização de atividades/funções. As atividades selecionadas (apoio), as motivações para a adoção desta prática empresarial (redução de custos e focalização), os critérios de seleção dos fornecedores (preço, experiência e rapidez na execução das atividades pelo terceiro e a idoneidade e credibilidade do parceiro), assim como alguns resultados obtidos (redução dos custos fixos, estrutura organizacional mais enxuta e maior rapidez e eficiência na entrega de produtos) e, também, como a posição de ambas quanto ao futuro do processo de terceirização (manutenção da situação atual, sem recorrer ao processo para outras atividades, pelo menos a curto prazo), constituem-se pontos de identificação entre as empresas. Também, ocorreu de as empresas optarem pela reversão do processo em atividades inicialmente eleitas.

Relativamente ao histórico das empresas, pode-se observar que estão presentes características inerentes aos setores aos quais pertencem, sendo estas responsáveis por diferenciá-las em suas essências, mas que não se tornaram preponderantes nas atitudes

tomadas pelas empresas nos últimos anos, com relação à reestruturação de suas atividades através do processo de terceirização.

Assim, apesar de se tratar, de um lado, de uma empresa do setor têxtil (setor cuja presença na economia mundial data de séculos, consistindo, portanto, em uma atividade produtiva tradicional e no qual a fundação da Hoepcke Bordados se deu em 1913, época em que esta indústria já havia passado por diversas transformações) e, de outro lado, uma empresa do setor de telecomunicações (indústria de base tecnológica, de difusão “recente”, tratando-se do que se pode chamar de indústria “moderna”, onde a Intelbrás teve sua fundação em 1976 e cuja característica mais importante é a incorporação de inovações tecnológicas de maneira muito mais rápida), as empresas têm em comum o fato de pertencerem a grupos familiares cuja administração, em geral, mostra-se bastante hierarquizada, havendo uma alternância do poder entre os membros das famílias, os quais costumam ocupar os principais cargos dentro da empresa. Essa característica torna grande parte das empresas detentoras de estruturas rígidas e mais resistentes a mudanças e elas deixam de procurar uma administração mais profissional, que possa agir com estratégias mais “radicais” para alavancar os seus resultados.

Dessa maneira, a prática da transferência de atividades/funções a parceiros não está presente na cultura das empresas, observando-se que há, ainda, grandes restrições à adoção da estratégia, o que pode ser explicado, em parte, também pelo despreparo de alguns fornecedores (e, aqui, verifica-se também a questão cultural), levando as empresas a decidirem-se pelo processo de terceirização somente de forma tímida, mostrando um justificável comportamento cauteloso nas suas opções.

Nesse contexto, as empresas buscaram, de uma maneira geral, terceirizar atividades que significaram redução de custos e maior focalização sem comprometer a qualidade de seus produtos e sua posição no mercado.

5 CONCLUSÃO

Ao término do presente trabalho, cumpre-nos estabelecer uma relação entre as proposições inicialmente formuladas e os resultados obtidos. Para tanto, necessita-se verificar em que medida os objetivos apresentados foram alcançados, tomando-se como base a fundamentação teórica selecionada e os dados colhidos através da aplicação do questionário nas empresas.

Assim, verificou-se que os anos 1990 foram decisivos para a economia brasileira quanto à sua posição frente à economia mundial, onde as mudanças tecnológicas e organizacionais vinham sendo verificadas a uma velocidade surpreendente desde meados dos anos 1970. Como decorrência da abertura econômica promovida pelo governo Collor de Melo, a suscetibilidade da economia nacional aumentou muito perante a intensificação da concorrência sofrida a partir da contextualização de uma economia global sem fronteiras, promovendo uma penetração de produtos e serviços que continham avanços tecnológicos importantes, tanto intrinsicamente quanto no seu modo de produção, e que puderam, por isso mesmo, ser disponibilizados a um menor custo e a preços atrativos.

Outro fator importante – e que não deve ser desconsiderado – é a mobilidade do capital financeiro, que acompanhou o processo de globalização. Contribuiu decisivamente para isso, a desregulamentação financeira, resultando em novas opções aos investidores e permitindo o aumento do fluxo de capitais internacionais.

Diante do novo cenário econômico, as empresas precisam tomar decisões urgentes e vitais à sua sobrevivência. Algumas alternativas para a escolha de estratégias passam a ser estudadas pelas empresas, as quais apontam em direção ao inevitável processo de reestruturação de suas atividades e à adoção de práticas difundidas mundialmente e que exigem uma readequação das economias em busca de maior flexibilidade para enfrentar o aumento das incertezas.

Neste contexto, uma das alternativas mais adotadas foi, como vimos no Capítulo 3, a implantação do processo de terceirização de atividades/funções, onde as empresas, após uma série de procedimentos e análises, optaram pela transferência de alguns de seus processos internos a terceiros.

Neste trabalho, procurou-se determinar o comportamento das empresas Intelbrás e Hoepcke Bordados no que tange à adoção do processo de terceirização como resposta à globalização econômica mundial.

Pela análise das respostas obtidas, percebe-se que a adoção da estratégia de terceirização nestas empresas ocorreu de maneira bastante tímida no contexto do total de suas atividades, contemplando apenas poucas daquelas que podem ser consideradas como atividades-meio ou de apoio. Isto reflete uma característica bastante comum e que pode ser observada na maioria dos casos de empresas brasileiras que passaram pelo processo, qual seja a preocupação primeira dos estrategistas em reduzir custos. Deve-se considerar que, para isso, contribui também o fato das empresas pertencerem a grupos familiares que, em geral, são mais resistentes a mudanças em sua estrutura.

Além disso, a terceirização é uma prática que não faz parte da história da economia brasileira mais abrangente, tendo ficado durante muito tempo restrita a poucos segmentos da mesma (em geral, utilizada por empresas multinacionais como as montadoras de veículos em relação ao fornecimento de peças) e, portanto, sua inserção na grande maioria das empresas é recente e ainda não estabelecida como cultura nas práticas empresariais. Este fato deve ser levado em conta, pois reforça uma série de dificuldades que as empresas encontram ao procederem a seleção dos candidatos a terceiros, não adotando a prática para algumas atividades eleitas ou mesmo revertendo o processo iniciado, como foi o caso ocorrido com a área de Administração de Recursos Humanos da empresa Hoepcke Bordados.

Conclui-se que o comportamento das empresas selecionadas está dentro do esperado considerando-se as experiências relatadas nos estudos de caso mencionados no Capítulo 3, apesar do número menor de atividades terceirizadas em relação a estes estudos. A Intelbrás e a Hoepcke Bordados mostraram-se bastante cautelosas quanto à adoção do processo e não apresentam indícios de que venham a ampliar, no curto prazo, significativamente o número de transferências de atividades. Também, como o observado nos estudos de caso, há grande resistência em passar a terceiros qualquer etapa do processo produtivo, o que se justifica pela importância estratégica dessas atividades e pela dificuldade na identificação de parceiros que revelem-se confiáveis.

Finalmente, a análise da trajetória do processo de terceirização nas empresas selecionadas, assim como nos estudos de caso mencionados, evidencia as diferenças existentes entre as nações, tanto econômicas quanto culturais e reforça a idéia de que práticas empresariais difundidas mundialmente têm efeitos distintos em cada economia, o

que significa que, em cada país, as empresas precisam estar atentas a essas diferenças para que possam adotar estratégias com maior segurança e ampliar as possibilidades em obter sucesso na sua decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, 33(2):6-11, p.6-11, Março-Abril,1993.

CARLSSON, B.O. Flexibility and the Teory of the Firm. In: **International Journal of Industrial Oraganization**. N.7, pp.179-203.

COSTA, Achyles Barcelos da. Inovações e Mudanças na Organização Industrial. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.21, n.2, p.7-31, 2000.

COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**, Campinas, Instituto de Economia, Unicamp, n. 1, p. 69-87, agosto 1992.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João C.(Coord.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994. p. 33-36.

DIEESE. **Os Trabalhadores frente à terceirização**. São Paulo, nº 7, Mai./93.

DRUCK, Maria da Graça. Globalização e Reestruturação Produtiva: o Fordismo e/ou Japonismo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2 (74), p.31-47,Abril-junho 1999.

_____. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**, um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo Editorial, Salvador: EDUFBA, 1999. (Mundo do Trabalho).

FERREIRA, Marta A.T., SOUZA, Isac N. Estratégias de Terceirização na Indústria Mineira: características e impactos. In: **XVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, 18, 1994. P.127-140.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIOSA, L.A., **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo, Pioneira, 1993.

GOMES, José O., VIDAL, Mário C. **Contextualização da Terceirização e Suas Perspectivas Como Prática Social**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, [199-]. p. 673-676.

INTELBRÁS, 2002.Homepage disponível em: <http://www.intelbras.com.br/consumidor/perfil.htm>. Acesso em: 12 de jun.2002.

JOHSON, C. (ed). **The Industrial Policy Debate**. San Francisco, Califórnia, ICS Press, p.8, 1984.

KEYES, Jessica. **Infotrends – the Competitive use of information**. New York, USA: Mac Graw-Hill, 1993.

LACERDA, Antônio C. de. **O Impacto da Globalização na Economia Brasileira**. São Paulo: Contexto, 1998.

LEITE, Jaci Corrêa. Terceirização em Informática no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37,n.3, p.68-77, Julho-Setembro/1997.

MARTINS, Cristiane O. **Capacitação Tecnológica da Firma**: um estudo de caso sobre a Intelbrás S.A. 2001. 71 p. Monografia (Curso de Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORITZ, Gilberto de O. **Diagnóstico Organizacional e Mercadológico da Fábrica de Rendas e Bordados Gisim S.A.** 1998. 128 p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

MUNHOZ, Décio Garcia. **Economia aplicada – técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.14, n.4(56), p.7-29, out.-dez. 1994.

NUNES, D.L.R. Terceirização, uma Abordagem Teórica. **Tema** (periódico), nº 114, ano XIX, 1993.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro, edição independente, 1993.

QUEIROZ, Carlos A.R.S.de. **Manual de Terceirização**. São Paulo: STS, 1992, 5.ed.

RAPKIEWICZ, Clevi E. **A Falácia da Terceirização à Brasileira**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, [199-], p.613-617.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a Integração acabou ?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.4, p.6-15, Out./Dez. 1997.

SÁ, Melissa P. BOMTEMPO, José V. QUENTAL, Cristiane. Terceirização no Processamento Final da Indústria Farmacêutica e Veterinária. **RAC**, v.2, n.2, Maio/Agosto, 1998, p.85-101.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Os Trabalhadores e a Terceirização**: diagnóstico e propostas dos metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo, Fev./1993.

SUZIGAN, Wilson. A Crise dos Anos 70 e a Necessidade de Reestruturar o Setor Produtivo dos Países Avançados. In: SUZIGAN, W. et al. **Reestruturação Industrial e Competitividade Internacional**. São Paulo: Seade, 1989, p.7-32.

SOUZA, Maria Carolina de A. Ferreira de. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995, caps. 2 e 5.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Desafios da globalização**. Bahia, [199-?]. Disponível em: <<http://www.ufba.br/instituicoes/ufba/faculdades/fce/ops/ops2/artnov1.html>>. Acesso em: 12 jun.2002.

VALENÇA, Myrian C.A. BARBOSA, Allan C.Q. A Terceirização e Seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. **RAC**, v.6, n.1, Janeiro/Abril, 2002, p.163-185.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Quanto à adoção do processo de terceirização de atividades/funções, o comportamento da sua empresa foi (é):

1) ATIVIDADES TERCEIRIZADAS

- ☐ Pesquisa e desenvolvimento de produtos;
- ☐ Serviço de acabamento de produtos;
- ☐ Recebimento, armazenamento, distribuição interna de materiais, devolução de produtos/serviços para fornecedores;
- ☐ Controle de estoques;
- ☐ Processamento de pedidos, programação, coleta, armazenamento e distribuição/ entrega física de produtos para compradores/clientes;
- ☐ Preparo e fornecimento de refeições;
- ☐ Serviços gerais (limpeza, manutenção predial, vigilância);
- ☐ Manutenção de máquinas e equipamentos;
- ☐ Transporte de funcionários;
- ☐ Processamento de dados e digitação;
- ☐ Serviços médicos e assistenciais;
- ☐ Serviços jurídicos;
- ☐ Serviços de contabilidade;
- ☐ Marketing e vendas;
- ☐ Assistência técnica pós-venda;
- ☐ Subsistemas de administração de Recursos Humanos (Recrutamento, Seleção, Treinamento, Avaliação de Desempenho, etc);
- ☐ Outra(s) atividade(s) (Especificar)_____

2) CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO FORNECEDOR

- ☐ Preço atrativo cobrado pelo terceiro;
- ☐ Experiência do parceiro na execução da atividade/função;
- ☐ Rapidez na execução dos serviços pelos terceiros;
- ☐ Parceiro que se destaca na sua área de atuação;
- ☐ Idoneidade e confiabilidade do parceiro;
- ☐ Solidez e tempo de atuação do parceiro;
- ☐ Serviços diversificados oferecidos pelo terceiro;
- ☐ Outros critérios (especificar): _____

3) INDIQUE AS MOTIVAÇÕES QUE LEVARAM SUA EMPRESA A ADOTAR A TERCEIRIZAÇÃO

- ☐ Redução de custos;
- ☐ Melhoria da qualidade;
- ☐ Concentração na atividade essencial (focalização);
- ☐ Existência de empresas especializadas na atividade/função;
- ☐ Maior flexibilidade no processo produtivo;
- ☐ Enxugamento da estrutura organizacional;
- ☐ Problemas com a atuação dos Sindicatos;
- ☐ Otimização da logística interna (recebimento, armazenamento, distribuição);

controle de estoques; controle de veículos e devolução de insumos aos fornecedores);

- ☐ Otimização da logística externa (coleta, armazenamento, manuseio de materiais, processamento de pedidos e operação de veículos para entregas);
- ☐ Melhoria nas atividades operacionais (associadas à transformação dos insumos no produto final – operações em máquinas, embalagens, montagens, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operação de produção);
- ☐ Redução de custos com atividades de marketing e vendas;
- ☐ Redução de custos com equipe de assistência técnica;
- ☐ Outras motivações (especificar): _____

4) DIFICULDADES ENCONTRADAS

- ☐ Mão-de-obra do terceiro desqualificada;
- ☐ Falta de profissionalismo do terceiro;
- ☐ Não cumprimento de prazos de entrega;
- ☐ Baixo nível de qualidade nos produtos do terceiro;
- ☐ Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro;
- ☐ Preço elevado praticado pelo fornecedor;
- ☐ Falta de solidez do fornecedor, no longo prazo (capacidade operacional financeira);
- ☐ Possibilidade de vínculo trabalhista dos funcionários do terceiro com a empresa;
- ☐ Outras dificuldades (especificar): _____

5) RESULTADOS GERAIS OBTIDOS

- ☐ Redução de custos fixos;
- ☐ Maior competitividade da empresa, com a concentração em seu negócio principal;
- ☐ Aumento de produtividade e de lucratividade;
- ☐ Estrutura organizacional mais enxuta;
- ☐ Redução no número de devoluções de produtos;
- ☐ Redução do número de reclamações de clientes;
- ☐ Maior agilidade e flexibilidade da empresa para atender flutuações na demanda;
- ☐ Melhor direcionamento e aproveitamento de recursos;
- ☐ Redução de gastos com salários, encargos sociais e trabalhistas;
- ☐ Redução de problemas com treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos;
- ☐ Redução de problemas com os Sindicatos;
- ☐ Melhor resposta das atividades de marketing e vendas;
- ☐ Diminuição do índice de desperdício de tempo, recursos e insumos;
- ☐ Maior rapidez e eficiência nas entregas de produtos;
- ☐ Outros resultados (especificar): _____

6) POSIÇÃO DA EMPRESA PARA O FUTURO, CONSIDERANDO OS RESULTADOS JÁ OBTIDOS

- ☐ Continuação do desenvolvimento das atividades/funções já terceirizadas, pelos parceiros;
- ☐ Ampliação do processo para outras atividades/funções;
- ☐ Não há planos para a expansão do processo de terceirização, no momento;
- ☐ A empresa pretende reverter o processo para algumas atividades/funções;

☐ Outras decisões (especificar): _____

